

## Implementasi Manajemen Perubahan untuk Mendukung Kesejahteraan karyawan Generasi-Z di tempat kerja

Lia Amelia<sup>1</sup> R Deni Muhammad Danial<sup>2</sup> Erry Sunarya<sup>3</sup>

Universitas Muhammadiyah Sukabumi

<sup>1</sup>liaamelia123@ummi.ac.id <sup>2</sup>rdmdanial043@ummi.ac.id <sup>3</sup>errysoen@ummi.ac.id

### ABSTRACT

*Organizational change is a complex challenge and requires a useful approach to carry it out successfully, especially in the context of diverse generations of workers. This research shows that change management implementations can be used in organizations, with the specific aim of improving and supporting Generation Z employees' well-being at work. This article also identifies important factors that affect the well-being of Generation Z employees, as well as how these implementations can be used to address these issues. In addition to helping manage resistance to change, these implementations help create an inclusive and supportive work environment. As a result, Generation Z's engagement and productivity increased. In this article, organizational leaders will discover effective ways to create and implement change management implementations by considering the needs and expectations of Generation Z as an important part of the company's success Mental Health and Religious Observance in Adolescent Boys.*

**Keywords:** Generation Z; Change Management; Employee well-being

### ABSTRAK

Perubahan organisasi merupakan tantangan yang kompleks dan memerlukan pendekatan yang berguna untuk melaksanakannya dengan sukses, terutama dalam konteks generasi pekerja yang beragam. penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi manajemen perubahan dapat digunakan dalam organisasi, dengan tujuan khusus untuk meningkatkan dan mendukung kesejahteraan karyawan Generasi Z di tempat kerja. Artikel ini juga mengidentifikasi faktor-faktor penting yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan Generasi Z, serta bagaimana implementasi ini dapat digunakan untuk mengatasi masalah ini. Selain membantu mengelola resistensi terhadap perubahan, implementasi ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung. Akibatnya, keterlibatan dan produktivitas Generasi Z meningkat. Dalam artikel ini, pemimpin organisasi akan menemukan cara yang efektif untuk membuat dan menerapkan implementasi manajemen perubahan dengan mempertimbangkan kebutuhan dan harapan Generasi Z sebagai bagian penting dari keberhasilan perusahaan.

**Kata kunci:** Generasi Z; Manajemen Perubahan; Kesejahteraan karyawan

### PENDAHULUAN

Perubahan organisasi merupakan tantangan yang kompleks dan memerlukan pendekatan yang berguna untuk melaksanakannya dengan sukses, terutama dalam konteks generasi pekerja yang beragam era globalisasi telah membawa perubahan yang signifikan dalam dunia usaha atau dunia bisnis (Firdaus, 2023). Setiap organisasi pasti menghadapi masalah mengelola sumber daya manusia (SDM).

bagaimana membuat mereka terus memberikan kontribusi yang optimal dan mempertahankan kesejahteraan mereka agar tetap baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik dengan masuknya Karena Generasi Z memiliki beberapa karakteristik yang berbeda dengan generasi sebelumnya, bergabungnya Generasi Z ke dalam organisasi akan menimbulkan tantangan baru bagi manajemen sumber daya manusia. Karyawan Generasi Z juga lebih cenderung terlibat secara aktif dalam perencanaan dan pelaksanaan karir mereka (Redafanza et al., 2023).

Generasi Z adalah generasi yang lahir di era internet, mereka telah menikmati era teknologi. Sebagian besar, generasi Z menikmati teknologi. tahun 1995–2012 adalah tahun kelahirannya. Setelah generasi Milenial, Generasi Z adalah kelompok terbaru yang masuk ke dunia kerja. Berbeda dengan generasi sebelumnya, Generasi Z memiliki preferensi pekerjaan yang unik, sebagian karena perubahan teknologi yang pesat. Akibatnya, sangat penting untuk memahami kelebihan dan kekurangan Generasi Z dalam dunia kerja (Dionysia Okta Suryaningtyas & Achmad Fauzi, 2024). Saat ini, Generasi Z membentuk sebagian besar populasi Indonesia—sekitar 74,93 juta orang, atau 27,94% dari total populasi.

Generasi Z dapat memanfaatkan berbagai keuntungan untuk mengembangkan karier mereka, seperti proses studi, persiapan bekerja, dan keterampilan bekerja. Generasi yang siap untuk menjadi prioritas utama dalam menghadapi persaingan internasional 5.0 atau masyarakat 5.0 (Sawitri, 2021). Generasi Z akan menghadapi berbagai tantangan seperti perubahan iklim, ketimpangan sosial, dan konflik global kekhawatiran masalah-masalah ini dapat membuat generasi z merasa pesimis dan khawatir tentang masa depan. Mereka tumbuh di era di mana karier dan pendidikan sangat penting Generasi Z dapat mengalami kecemasan dan stres karena tekanan ini. Generasi Z membutuhkan pemahaman dan dukungan dari masyarakat untuk membantu mereka mengatasi tantangan ini karena kesuksesan ini dapat memengaruhi kesehatan mental dan emosional mereka (Zaman, 2024). Karyawan Generasi Z cenderung memiliki rasa otonomi dan kepercayaan diri, dan mereka lebih suka memiliki lebih banyak kontrol dan kekuatan pengambilan keputusan di tempat kerja, daripada mengikuti pola kerja yang kaku. Akibatnya, perusahaan perlu mengembangkan manajemen perubahan yang beragam dan unik berdasarkan karakteristik pribadi Generasi Z (Zhou & Ma, 2024) Manajemen perubahan organisasi dapat membantu Generasi Z hidup lebih baik, untuk keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

## **METODE PENELITIAN**

Objek yang dikaji dalam artikel ini mengenai Implementasi Manajemen Perubahan Untuk Mendukung Kesejahteraan karyawan Generasi-Z Di tempat kerja. Pendekatan yang digunakan dalam artikel ini adalah pendekatan kualitatif yang digunakan untuk mengetahui atau menggambarkan kenyataan dari kejadian yang diteliti sehingga memudahkan mendapatkan data yang objektif. Wawancara merupakan bentuk pengumpulan data yang paling sering digunakan dalam penelitian

kualitatif, Wawancara pada penelitian kualitatif merupakan pembicaraan yang mempunyai tujuan dan didahului beberapa pertanyaan informal. Wawancara terdiri atas tiga tahap. Tahap pertama yaitu perkenalan. untuk membangun hubungan saling percaya Peneliti harus menetapkan tujuan wawancara, yaitu memahami pandangan, pengalaman, atau perasaan responden tentang suatu fenomena yang ingin diteliti. Tahap kedua adalah tahap terpenting karena data yang berguna akan diperoleh Peneliti memilih responden yang relevan dengan topik penelitian (misalnya, orang yang memiliki pengalaman langsung atau pengetahuan khusus tentang topik yang diteliti). Tahap ketiga Peneliti menyusun daftar pertanyaan yang terbuka dan fleksibel, namun tetap mengarah pada tujuan penelitian dan menyiapkan lokasi wawancara Berdasarkan pengertian di atas dapat diketahui bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bersifat alamiah dan data yang dihasilkan berupa deskriptif. Pada penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Penelitian ini memusatkan diri secara intensif pada satu obyek tertentu yang mempelajarinya sebagai suatu kasus. Data studi kasus dapat diperoleh dari semua pihak yang bersangkutan (Adhimah, 2020).

Dalam penelitian kualitatif peneliti harus berusaha mendapatkan data yang valid untuk itu dalam pengumpulan data peneliti perlu mengadakan validitas data agar data yang diperoleh tidak invalid (cacat). Triangulasi merupakan metode sintesis data terhadap kebenarannya dengan menggunakan metode pengumpulan data yang lain atau berbagai paradigma triangulasi. Data yang dinyatakan valid melalui triangulasi akan memberikan keyakinan terhadap peneliti tentang keabsahan datanya, sehingga tidak ragu dalam pengambilan keputusan terhadap penelitian yang dilakukan (Al-din et al., 2023).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Implementasi manajemen perubahan dapat mendukung peningkatan kesejahteraan karyawan Generasi-Z di tempat kerja

Penelitian ini dilakukan di Desa Cijengkol, Jalan Raya Karang Tengah Ciheulang, Jawa Barat Sukabumi, dalam artikel ini yang dijadikan subjek adalah karyawan Generasi Z, Perlu diingat Sangat penting untuk mempertimbangkan konteks sosial, ekonomi, dan budaya tempat, artikel dilakukan karena lingkungan kerja saat ini sangat kompleks dan dinamis. Untuk membuat lingkungan kerja yang produktif, inklusif, dan berkelanjutan, sangat penting untuk menjaga kesejahteraan generasi Z di perusahaan. Generasi Z, yang terutama terdiri dari orang-orang yang lahir dari tahun 1997 hingga 2012, memiliki nilai, prinsip, dan harapan yang berbeda dari generasi sebelumnya. Oleh karena itu, perusahaan harus berubah untuk mendukung kesehatan fisik, mental, dan sosial karyawan. Misalnya tentang bagaimana budaya organisasi tertentu mempengaruhi seberapa efektif pendekatan ini dapat menawarkan informasi penting dan tentang bagaimana mengubah pendekatan ini untuk memaksimalkan manfaatnya. Sangat penting untuk memahami perubahan dan perkembangan dalam dunia kerja untuk melibatkan dan

mempertahankan karyawan Generasi Z. Lebih lanjut, kesejahteraan mental Generasi Z sangat dipengaruhi oleh bagaimana mereka dihargai dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Generasi Z lebih suka berbicara tentang masalah kesehatan mental dan meminta dukungan jika diperlukan. Ini menunjukkan betapa pentingnya manajemen perubahan untuk mengidentifikasi dan menghargai kontribusi Generasi Z dan memberikan akses ke program pengembangan karir yang sesuai dengan tujuan profesional mereka dan menunjukkan bukti bahwa karyawan dapat lebih terlibat dalam pengambilan keputusan dan inovasi, yang merupakan komponen penting dari strategi manajemen perubahan. Karyawan Gen Z merasa jika terlibat dalam pengambilan keputusan dan perubahan ini meningkatkan semangat mereka untuk tujuan organisasi. Ini menunjukkan bahwa dengan adanya manajemen perubahan yang memungkinkan karyawan berpartisipasi secara aktif dapat meningkatkan keterlibatan dan komitmen mereka terhadap organisasi. Seperti menurut artikel dari (Rampen et al., 2023) yang mengatakan bahwa generasi Z secara aktif terlibat dalam diskusi yang berkontribusi pada pertumbuhan pribadi dan profesional mereka memanfaatkan platform media sosial dan kemahiran mereka dalam teknologi yang sedang berkembang. Harapan mereka di tempat kerja, di mana mereka mencari pengakuan atas kontradiksi dan kompensasi yang adil. Akibatnya, mereka menunjukkan kecenderungan untuk mencari peluang kerja alternatif yang lebih menghargai upaya mereka. Khususnya, generasi ini yang menunjukkan kecenderungan alami terhadap inovasi dan kewirausahaan. Sejalan juga dengan artikel dari (Nedelko et al., 2022) menyebutkan bahwa untuk selalu memberikan dukungan yang kepada generasi Z dan memberikan nilai-nilai pribadi misalnya etika dan perilaku untuk kemajuan di tempat kerja. Meskipun memiliki motivasi dan harapan yang tinggi di tempat kerja, generasi ini mengalami kesulitan untuk terlibat secara efektif di tempat kerja. Menurut artikel (Al-din et al., 2023) Sekitar 54% pekerja generasi ini mengatakan mereka ragu-ragu dalam berinteraksi di tempat kerja. Dalam banyak kasus, karyawan Gen Z mengalami dilema karena kurangnya transparansi dan aksesibilitas yang terbatas dalam kegiatan fungsional dan interpersonal. Oleh karena itu, aspek penting dari perilaku karyawan Gen Z adalah transparansi komunikasi dan aksesibilitas. Tempat kerja yang lugas dan interaktif dapat membantu karyawan Gen Z mengembangkan semua kualitas terbaik mereka. Untuk menerapkan implementasi manajemen perubahan dalam upaya mendukung kesejahteraan karyawan generasi Z tentu membawa sejumlah tantangan dan hambatan sebagai salah satu hambatan utama resistensi dari manajemen senior atau karyawan dari generasi sebelumnya. Hal ini karena perbedaan nilai dan ekspektasi antar generasi bisa menciptakan kesenjangan dalam pemahaman mengenai kebutuhan kerja dan kesejahteraan. Perbedaan generasi dalam lingkungan kerja menjadi salah satu subyek yang selalu muncul dalam perkembangan manajemen. Pemimpin perusahaan harus adaptif menerima perubahan ini dengan cara mengembangkan suatu perubahan atau strategi yang dapat menghubungkan antara generasi z dengan budaya organisasi. Oleh sebab itu, perlakuan terhadap setiap generasi di dalam perusahaan juga harus berbeda. Salah satu langkah yang dapat diterapkan kepada pekerja generasi Z adalah dengan memberikan mereka

kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri Manajemen perlu mengembangkan program keseimbangan antara profesionalitas dengan kehidupan personal (Puspita & Maylazahira, 2023). Selain itu hambatan lain yang dihadapi organisasi saat menerapkan implementasi manajemen perubahan adalah keterbatasan sumber daya dan finansial. Program pengembangan sumber daya seperti *mentorship* dan pelatihan komunikasi membutuhkan banyak waktu dan uang, untuk mengatasi hal ini perusahaan dapat memanfaatkan teknologi digital untuk menyederhanakan dan mengurangi biaya implementasi. Teknologi seperti platform *e-learning* dan aplikasi *mentorship* virtual dapat menjadi alat bantu efisien dalam menyediakan akses terhadap pembelajaran interpersonal tanpa memerlukan biaya yang besar. Kepemimpinan yang efektif dalam manajemen generasi campuran memerlukan pemahaman tentang dinamika generasi dan kemampuan untuk membantu karyawan dari berbagai usia berkomunikasi dengan baik. Pelatihan kepemimpinan yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan manajerial dalam menavigasi perbedaan generasi dan menerapkan manajemen perubahan dapat menjadi solusi dalam mengatasi tantangan ini. Menghadapi hambatan keterlibatan karyawan Generasi-Z dalam proses partisipatif merupakan tantangan yang tidak dapat diabaikan karena mereka cenderung mencari pekerjaan yang membuat mereka Bahagia.

Pada akhirnya, seluruh organisasi atau perusahaan harus berkomitmen dan beradaptasi secara strategis untuk mengatasi tantangan ini. Untuk menjaga kesejahteraan Generasi Z di tempat kerja, organisasi harus membuat dan menerapkan implementasi yang terukur dan strategis. Implementasi ini harus mempertimbangkan dinamika yang berbeda yang dibawa Generasi Z ke lingkungan kerja, seperti kebutuhan mereka akan fleksibilitas struktur pekerjaan, keseimbangan kerja-hidup, dan teknologi. Organisasi harus menyediakan lingkungan di mana komunikasi terbuka dimungkinkan untuk menumbuhkan hubungan kerja yang baik dan mendukung kolaborasi. (Pratama, 2020). Yang pertama harus dilakukan adalah sistem *mentoring* karena mentransfer pengetahuan dan kompetensi antar generasi dapat meningkatkan komitmen organisasi generasi muda serta menambah rasa dihargai dan didengarkan, yang akhirnya akan berkontribusi pada produktivitas mereka dan memanfaatkan teknologi komunikasi mutakhir sangat penting untuk terlibat dengan Generasi-Z yang sangat familiar dengan alat-alat digital dan media sosial. Selanjutnya, organisasi perlu menganut kebijakan kerja yang fleksibel, seperti waktu kerja yang fleksibel, bekerja dari jarak jauh, dan lingkungan kerja yang mendukung dengan kegiatan kesehatan mental dan fisik, yang semuanya akan menyokong kesejahteraan karyawan dan menjawab kebutuhan Generasi-Z akan keseimbangan yang lebih baik antara kehidupan kerja dan pribadi. Beberapa karyawan mengatakan bahwa bekerja di kantor memerlukan persiapan lebih, termasuk perjalanan yang panjang. Mereka yang lain merasa model kerja *hybrid* sesuai dengan kebutuhan. Mereka bisa bekerja di rumah atau di kafe, tetapi mereka menghadapi kendala ketika mereka harus bekerja di kamar yang juga menjadi tempat istirahat. Di sisi lain, mereka menemukan kenyamanan bekerja di kantor meskipun mereka harus mengeluarkan biaya mobilitas dan persiapan lebih. (Masrur & Manafe,

2024). Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan strategis akan meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab serta memastikan bahwa kebijakan organisasi sesuai dengan nilai dan tujuan mereka. Sangat penting bagi bagian manajemen sumber daya manusia untuk mempertimbangkan untuk membuat program pelatihan, *mentorship*, dan program kesejahteraan karyawan yang sesuai dengan harapan dan kebiasaan Generasi Z. Dalam hal ini, program pelatihan harus dirancang untuk tidak hanya meningkatkan kemampuan karyawan sesuai dengan kebutuhan industri, tetapi juga untuk membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kerja sama. Oleh karena itu, artikel tentang topik ini akan memastikan bahwa perusahaan dapat menyesuaikan diri dan memenuhi keinginan dan permintaan generasi pekerja terbaru ini.

## **2. Apa saja tantangan yang dihadapi oleh organisasi dalam menerapkan manajemen perubahan untuk karyawan Generasi-Z, khususnya terkait kesejahteraan mereka**

Tantangan yang dihadapi oleh organisasi dalam menerapkan manajemen perubahan untuk karyawan Generasi-Z, khususnya terkait kesejahteraan mereka, dapat mencakup beberapa hal berikut:

1. Karyawan Generasi-Z sering kali memiliki ekspektasi yang berbeda dalam hal kesejahteraan dan keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*) dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Mereka cenderung mengutamakan fleksibilitas waktu kerja, peluang untuk bekerja jarak jauh, dan lingkungan kerja yang inklusif serta mendukung kesejahteraan mental. Organisasi perlu memahami dan menyesuaikan kebijakan serta strategi manajemen perubahan agar dapat memenuhi harapan tersebut.
2. Generasi-Z sangat terbiasa dengan teknologi dan komunikasi digital, namun terkadang mereka merasa kesulitan atau kurang terhubung dengan komunikasi organisasi yang masih menggunakan cara konvensional. Menerapkan perubahan yang menyentuh kesejahteraan mereka memerlukan saluran komunikasi yang cepat, jelas, dan adaptif, serta keterlibatan langsung dari manajemen untuk memastikan pesan perubahan diterima dengan baik.
3. Generasi-Z cenderung lebih adaptif terhadap teknologi baru, mereka mungkin menunjukkan ketidaknyamanan atau ketidakterimaan terhadap perubahan budaya atau struktur organisasi yang drastis. Manajemen perubahan harus mempertimbangkan cara-cara untuk melibatkan mereka dalam proses perubahan, serta memberikan ruang untuk *feedback* dan partisipasi aktif dari karyawan.
4. Generasi-Z sering kali menghadapi tingkat stres yang tinggi, baik karena tekanan sosial maupun tantangan dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja yang terus berubah. Menerapkan perubahan yang berfokus pada kesejahteraan mental mereka memerlukan pendekatan yang sensitif terhadap kondisi psikologis mereka, seperti menyediakan dukungan

kesehatan mental, pelatihan *coping skills*, atau peningkatan akses ke layanan konseling.

5. Generasi-Z lebih nyaman dengan teknologi, penerapan teknologi dalam manajemen perubahan juga bisa menjadi tantangan jika teknologi yang digunakan tidak sesuai dengan kebutuhan mereka atau terlalu kompleks. Organisasi perlu memilih alat dan platform yang mudah diakses dan digunakan oleh karyawan untuk mendukung kesejahteraan mereka, seperti aplikasi untuk manajemen stres, pelatihan keterampilan, atau program kesejahteraan lainnya.
6. Generasi-Z cenderung lebih cerdas digital dan sering kali lebih terhubung dengan dunia luar melalui media sosial. Oleh karena itu, mereka bisa merasa kurang terlibat atau tidak termotivasi jika organisasi tidak mampu menciptakan budaya kerja yang menarik dan relevan dengan mereka. Dalam proses manajemen perubahan, penting bagi organisasi untuk memastikan keterlibatan karyawan, dengan memberikan peluang untuk berpartisipasi dalam inisiatif kesejahteraan dan memastikan bahwa perubahan yang terjadi sesuai dengan nilai-nilai mereka.
7. Banyak organisasi yang menghadapi keterbatasan sumber daya untuk mengimplementasikan program kesejahteraan yang efektif bagi karyawan Generasi-Z. Dalam hal ini, manajemen perubahan harus bijaksana dalam merancang program kesejahteraan yang efisien, terjangkau, dan mudah diakses, namun tetap memberikan dampak positif terhadap kesejahteraan mereka.

Generasi-Z sangat menghargai keberagaman dan inklusivitas di tempat kerja. Organisasi yang tidak mengintegrasikan nilai-nilai ini dalam manajemen perubahan mereka mungkin akan kesulitan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan. Ini bisa mencakup isu-isu terkait kesetaraan gender, ras, orientasi seksual, dan kebutuhan akan ruang kerja yang aman bagi semua individu.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Artikel ini menekankan pentingnya mengadaptasi manajemen perubahan yang mempertimbangkan keunikan Generasi-Z, menunjukkan perlunya komunikasi terbuka, transparansi, pengakuan, serta pendekatan personal dalam lingkungan kerja untuk mendukung kesejahteraan mereka. Ditemukan bahwa strategi pendekatan yang mencakup empati, dukungan sosial, dan komunikasi efektif, serta penciptaan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung, positif memengaruhi kesejahteraan Generasi-Z. Berdasarkan hasil ini, rekomendasi dibuat untuk memperkuat komunikasi dua arah, mengembangkan budaya organisasi yang mendukung, mengakui pencapaian karyawan, menawarkan kerja fleksibel untuk keseimbangan kerja-hidup, mempersonalisasikan manajemen, dan mendorong artikel lanjutan, mendemonstrasikan bahwa pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan tetapi juga produktivitas dan keterlibatan Generasi-Z dalam perubahan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhimah, S. (2020). Peran orang tua dalam menghilangkan rasa canggung anak usia dini (studi kasus di desa karangbong rt. 06 rw. 02 Gedangan-Sidoarjo). *Jurnal Pendidikan Anak*, 9(1), 57–62. <https://doi.org/10.21831/jpa.v9i1.31618>
- Ahmadi, N., Rahmani, B., & Solehuddin, I. (2024). Konsep Manajemen Perubahan dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Organisasi. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, 01(03), 401–406. <https://jurnal.ittc.web.id/index.php/jebd/index>
- Al-din, Z. H. M., Lecturer, S., By, S., Husein, Z., & Lecturer, S. (2023). *Workplace Behavior of Generation Z employees of Inspira Advisory and Consulting Limited*.
- De Lima Prabhawanti, R., & Prasojo, E. (2021). Analisis Pengaruh Manajemen Perubahan dan Kompetensi terhadap Kinerja ASN pada Biro Hukum Kementerian Pertanian. *Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 4(1), 111–124. <https://doi.org/10.31334/transparansi.v4i1.1615>
- Dionysia Okta Suryaningtyas, & Achmad Fauzi. (2024). Studi Literatur Faktor Determinan Yang Mempengaruhi Turnover Intention Pada Gen Z Di Beberapa Sektor Perusahaan Di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 4(2), 44–53. <https://doi.org/10.56127/jaman.v4i2.1598>
- Firdaus, T. I. (2023). Representation of the Hedonism of the Main Character in Kevin Kwan's Chinese Novel Rich Girlfriend. *Syntax Idea*, 5(7), 883–892. <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v5i7.2416>
- Keerthana, S., & Jayasri, V. (2024). Exploring the Effectiveness of Leadership Styles in Organizational Change Management. *Shanlax International Journal of Management*, 11(S1), 39–44.
- Masrur, W., & Manafe, L. A. (2024). *YUME: Journal of Management Persepsi Karyawan Generasi Z di Mars Learning Center terhadap Fleksibilitas Kerja Hybrid*. 7(2), 994–1004.
- Mazikana, A. T., Madende, S., Muchenje, K., & Mandere, T. (2023). A Strategic Change Management Model of Enhancing Organizational Performance of Telecommunication Organizations in Zimbabwe. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, X(XI), 313–328. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2023.7011025>
- Nedelko, Z., Peleckienė, V., Peleckis, K., Peleckis, K. K., Lapinskienė, G., & Potocan, V. (2022). Generation Z and Ethicality of Advancement in the Workplace: a Study of Slovenia and Lithuania. *Journal of Business Economics and Management*, 23(2), 482–506. <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.16824>
- Pokhrel, S. (2024). No TitleEAENH. *Ayan*, 15(1), 37–48.
- Pratama, G. (2020). Analisis Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja

Pada Angkatan Kerja Generasi Z. *Jurnal Ekonomi : Journal of Economic*, 11(2), 2763–2773. <https://doi.org/10.47007/jeko.v11i2.3503>

Puspita, M., & Maylazahira, D. (2023). Systematic Literature Review: Pengembangan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan yang Ideal Bagi Karyawan Generasi Milenial. *Economics Professional in Action (E-Profit)*, 5(1), 8–20. <https://doi.org/10.37278/eproofit.v5i1.577>

Rampen, D. C., Pangemanan, A. S., & Mandagi, D. W. (2023). The X-factors behind Gen Z employee performance: A systematic review. *Jurnal Mantik*, 7(2), 2685–4236.

Redafanza, F., Ahluwalia, L., & Devita Putri, A. (2023). Job Insecurity and Role Overload. *SMART: Strategy of Management and Accounting through Research and Technology*, 2(2), 11–22.

Santi, N. M., Ramadhani, A., Kurniawati, N., Syahadah, D. N., & Sestri, F. (2024). *Analysis of the Influence Compensation, Employee Engagement and Employee Welfare on Work Productivity in the Chemical Industry*. 1(2), 50–56.

Sawitri, D. R. (2021). Perkembangan Karier Generasi Z: Tantangan dan Strategi dalam Mewujudkan SDM Indonesia yang Unggul. *Angewandte Chemie International Edition*, 3(1), 10–27. <https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>

Siti Annisa Wahdiniawati<sup>1</sup> Fatimah Malini Lubis<sup>2</sup> Dila Erlianti<sup>3</sup> Vina Budiarti Mustika Sari<sup>4</sup> Sabalius Uhai<sup>5</sup> Wenny Desty Febrian. (2023). 24683-Article Text-79298-1-10-20240118. *Keseimbangan Kehidupan Kerja: Mewujudkan Kesejahteraan Karyawan Melalui Manajemen Sdm Yang Berkelanjutan*, 7, 1–11.

Swathi Kumari, G. (2024). *Welfare of Employees at Workplace with Special Reference to Nichrome Alloy Casting Manufacturing Unit*. 28(1), 2024. <https://museonaturalistico.it>

Wajdi, M., Susanto, B., Sutiarsa, M. A., & Hadi, W. (2024). Profile of generation Z characteristics: Implications for contemporary educational approaches. *Kajian Pendidikan, Seni, Budaya, Sosial, Dan Lingkungan*, 1(1), 33–44.

Zaman, S. N. (2024). Survey Deloitte: Kekhawatiran Gen Z dalam Hidup. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 4(1), 54–62. <https://doi.org/10.37481/jmh.v4i1.658>

Zhou, L., & Ma, Y. (2024). *Original Paper Research on Management Strategies for Generation Z Employees from the Perspective of Two-Factor Theory*. 5(4), 12–21. <https://doi.org/10.22158/sss.v5n4p12>